

BALOGH MÓNICA

## **Szervezeti relációk a japán ipari vállalkozási kultúrában** ***A szégyen és büntudat kultúrája: szervezeti normák*** **és funkcióik**

### **A benedicti szégyen- és büntudatkultúra** **koncepciójának utóélete és jelentősége**

A japán ipari vállalkozási kultúra jellegzetességeinek, az európai, ezen belül a magyar vállalkozási kultúráktól való különbözőségeinek, a két kultúra találkozásokor felmerülő konfliktusok természetének a vizsgálata során az egyik fontos feladat azoknak a mechanizmusoknak és dinamikáknak az azonosítása, amelyek mentén az adott szervezet kialakítja, definiálja, követi a rá irányadó normákat, ellenőrzi ezek betartását, valamint szankcionálja a megszegésüket. Ebben a vonatkozásban azt is lényeges vizsgálni, hogy milyen módon és eszközökkel motiválja, veszi rá a szervezet saját tagjait arra, hogy az adott norma<sup>1</sup> megszilárdulhasson, elfogadottá, általánosságban követetté váljon. A normákhoz való általános viszony vizsgálata során felmerülnek többek között olyan kérdések is, hogy az adott kultúrában milyen az egyén viszonya saját normaszegéséhez, illetőleg milyen a társadalom viszonya a normaszegés tényéhez és a normaszegő személyéhez. Ezeknek e kérdéseknek a megválaszolásához legalábbis egyfajta támpontot jelenthet a büntudat-, illetőleg a szégyenkultúra koncepciójának a feltérképezése.

Az antropológiában először Ruth Benedictnél találkozunk azzal az elképzeléssel, amely szerint az egyes nemzeti kultúrák a *büntudat*-, illetve a *szégyenkultúra* kategóriájába sorolhatók.<sup>2</sup> Benedict szerint a japán kultúra úgynevezett szégyenkultúra, míg a nyugati kultúrákat, benne az amerikai kultúrát, a büntudatkultúrák kategóriájába sorolja. Ennek a kultúraosztályozásnak a kiinduló megállapítása az, hogy a japánok szégyent éreznek, amikor mások

<sup>1</sup> A norma kifejezést jelen írásban tágabb, kiterjesztett értelemben használom. Ideértem „az adott társadalmi egységre vonatkozó szabályozó” értelemben vett normákat, például: társadalmi norma, csoportnorma, illetve a norma tartalmának tekintetében is ugyanígy járok el. Például: szokás, illem, szakmai norma, vállalati szabályozók, jog stb.

<sup>2</sup> Benedict 1989: 195–228.

megtudják, hogy normasértést követtek el, vagy nem megfelelően viselkedtek egy adott helyzetben, míg a nyugatiakban hasonló helyzetben büntudatérzés alakul ki függetlenül attól, hogy az elkövetett normaszegésről bárki értesült-e, vagy sem.<sup>3</sup>

Ez a megközelítés a későbbiekben a kritika kereszttüzébe került ugyan, és számos akadémikus fogalmazta meg a koncepcióval kapcsolatos fenntartásait, mégis tagadhatatlan, hogy Benedictnek sikerült kiemelnie egy lényegi különbségséget az európai kultúrkörbe tartozó kultúrák és a japán kultúra között.

Sakuta többek között azzal érvel Benedict koncepciója ellen, hogy a szégyen nem kizárólag az arra adott válaszreakció, hogy félünk attól, mások mit gondolnak rólunk.<sup>4</sup> Hamaguchi bevezeti az úgynevezett individuumizmus és *relátumizmus*<sup>5</sup>, más terminológiával a *kanjin* 閑人 versus *kojin* 個人 koncepcióját, azzal pontosítva a szégyen és a bűn kultúrájának az elméletét, hogy a szégyenre való tudatosság a japánoknál alapvetően a kötelességtudat és az emberi érzelmek közötti konfliktusból, dilemmából fakad. Azt állítja ugyanis, hogy a japán társadalomban nem individuumok, hanem *relátumok* vannak, azaz olyan egyének, akiknek önmeghatározását és megnyilvánulásait alapvetően határozza meg az a társadalmi kapcsolatrendszer, amelyben élnek. Másképpen szólva, a társadalom legkisebb szerveződési egysége nem az individuum, hanem az adott társadalmi csoport, amely egyébként *relátumok* összessége. Hamaguchi ezt a fajta valóságérzékelést és értelmezést *relacionális szubjektivitásnak* nevezi.<sup>6</sup> Kato, aki alapvetően ugyan szintén kritikai attitűdöt vesz fel Benedict írásával szemben, a komparatív perspektíva hiányára hivatkozva elismeri, hogy „a japánok fokozottabban orientálódnak mások felé, mint az amerikaiak”.<sup>7</sup> Kent is azt nehezményezi, hogy nincsenek jól meghatározva a komparatív alapok Benedictnél, hiszen *nyugatiakról* beszél, amely fogalom számos, egymástól jelentős mértékben különböző kultúrát, szubkultúrát is ma-

<sup>3</sup> Benedict 1998: 222–223.

<sup>4</sup> Sakuta 1986:35.

<sup>5</sup> Az individuumizmus, valamint a relátumizmus kifejezések – ennek az elméletnek a magyar szakirodalomban történő meghonosodása hiányában – az angol nyelvű szakirodalomban alkalmazott individuum-izm és relatum-izm szavak tükörfordításai. Az elmélet szerint a japán társadalomban az individuum önmagában nem, csak kapcsolatrendszerei révén értelmezhető, azaz a japán társadalom legkisebb egysége nem az individuum, hanem a relátum, aki lényegében az őt körülvevő társadalmi csoport(ok)ba beágyazódva, ezeken keresztül létező és definiálható individuum.

<sup>6</sup> Hamaguchi 1997: 56–57.

<sup>7</sup> Kato 1988: 2.

gában foglal. Kent a XVI. és a XVIII. század közötti puritán Anglia három fő társadalmi rétegére jellemző vonások közötti jelentős különbségek bemutatásával támasztja alá a megállapításait.<sup>8</sup> Doi szerint Benedict belső motivációra alapozott bűnkultúra-konceptiója egyben értékítéletet is közvetít, illetve valósít meg, hiszen a bűn kultúrájának erkölcsi magasabbrendűségét sugallja a szégyen kultúrájával szemben.<sup>9</sup> Doi a japán kultúra szégyenorientációját a *girivel és a ninjő*val magyarázza, mondván, hogy a girivezérelt kapcsolatokban gyakori a *sumanai* すまない érzése, következésképpen a bocsánatkérés eleme, míg a *ninjő*- vagy *amae*-vezérelt kapcsolatokban egyáltalán nincs bűn vagy büntudat. A szégyen Doi értelmezésében ebben a kontextusban a kielégítetlen *amae*<sup>10</sup> következménye. Mindebből következik, hogy a szégyen és a büntudat együttesen van jelen a japán kultúrában, és a kapcsolat természete az, ami befolyásolni fogja, hogy az adott egyén szégyent vagy büntudatot fog érezni. „A büntudat annak az egyénnek a belső problémája, aki elárulta a csoportot, amelyhez tartozik, az *amae*-kapcsolatokban ugyanakkor minden bűn megbocsájtásra kerül, mert a szolidaritás erősebb, mint a felelősség érzése” [Guilt is an inner problem for the individual, who has betrayed the group, while in *amae* relationships any sin is forgiven, because solidarity is stronger than feeling of responsibility].<sup>11</sup> Hamaguchi hozzáteszi azt is, részben egyetértve a Benedict által követett gondolatmenet logikájával, hogy „[a] japánok általában úgy kezelik az egyes helyzeteket, hogy közben mások helyébe képzelik magukat” [Japanese tend to deal with matters by placing themselves in the position of others].<sup>12</sup>

Lebra szerint nem a büntudat az, ami hiányzik a japán kultúrából, hanem a büntudat természete más. Szerinte a japánokban empatikus alapon büntudat – tehát nem szégyen – keletkezik akkor, amikor úgy érzik, hogy másoknak miattuk kellett elszenvedniük valamilyen sérelmet vagy fájdalmat, tehát a büntudat az ő értelmezésében is elválaszthatatlan a szociális kapcsolatoktól.<sup>13</sup>

Természetesen az is előfordul, hogy a szégyen- és büntudatkultúrák konceptiójával szemben megfogalmazott kritikák csupán Benedict írásának a különböző nyelvekre történő fordításai során keletkező félreértésekből és

<sup>8</sup> Kent 1989.

<sup>9</sup> Doi 2014: 48.

<sup>10</sup> Doi 2014: 50.

<sup>11</sup> Uo.

<sup>12</sup> Hamaguchi 1997: 57.

<sup>13</sup> Lebra 1976: 13.

félreértelmezésekből fakadnak. Benedict egyik mondata<sup>14</sup> különösen sok esetben váltott ki negatív visszhangot amiatt, hogy a fordításokban hangsúlyosan látszik megjelenni a büntudatkultúrák felsőbbrendűségét sugalló jelentéstartalom. Mori ennek a mondatnak egy másfajta értelmező fordításával kelt Benedict védelmére, azzal érvelve, hogy Benedict valójában sehol nem állította, hogy a helyes viselkedés a szégyenkultúrákban ne lenne önkéntes alapú, vagy hogy Benedict állításaiban bármiféle etnocentrizmus kifejezésére kerülne.<sup>15</sup>

Mori irodalmi példával él<sup>16</sup>, hogy ezzel is igazolja Benedict szégyen- és büntudatkultúrája kiindulási alapjának az érvényességét. Nevezetesen egy *Suehirogari* 末広がりの<sup>17</sup> című *kyōgen*ből 狂言 idéz, amely röviden arról szól, hogy egy Tarō Kaja 太郎冠者 nevű szolgát ura megbíz azzal, hogy vegyen számára egy ernyőt, ám Tarō véletlenül egy legyezőt vásárol. Mori a műből az alábbi, Tarō szájából elhangzó mondatot citálja, hogy ezzel szimbolizálja a japán kultúra szégyenorientációjának a lényegét: „Ha az emberek kinyitják az ernyőt, akkor én is kinyitom.” Mori szerint: „...az érzés, hogy ha ugyanúgy teszünk, mint mások, akkor az valahogy jó, a szégyen kultúrájának alapja”.<sup>18</sup> Azaz függetlenül attól, hogy ernyőt tartok-e a kezemben, vagy csak egy ernyőhöz hasonló tárgyat, alkalmazkodni fogok az adott társadalmi helyzetben elvárt viselkedési normákhoz. Úgy vélem, ebben a mondatban nem csak a bűn vagy a normaszegés következményeinek interkulturális közegben történő vizsgálata szempontjából, hanem a külföldön működő japán vállalati szervezetek adaptációs és integráló képességének és attitűdjének a megértése szempontjából is fontos gondolat fogalmazódott meg.<sup>19</sup>

Benedict kritikusai összefoglalva tehát lényegében az alábbi négy ponton támadják a szégyen- és büntudatkultúrák koncepcióját, valamint az ennek

<sup>14</sup> „True shame cultures rely on external sanctions for good behavior, not, as true guilt cultures do, on an internalized conviction of sin” (Benedict 1998: 223).

<sup>15</sup> Mori *A Krizantém és Kard újrafelfedezése*, in: Benedict 2006: 306–307.

<sup>16</sup> Mori, in: Benedict 2006: 305.

<sup>17</sup> Mori írásában a *kyōgen*re nem mint *Suehirogari*, hanem mint *Suehiro* hivatkozik.

<sup>18</sup> Mori, in: Benedict 2006: 305.

<sup>19</sup> Ezt a messzire vezető gondolatot jelen cikkben nem fogom részletesen tárgyalni, de itt elsősorban arra gondolok, hogy a japán társadalmi csoportok idegen közegben történő működési sikerességének az egyik záloga lehet – beleértve ebbe a japán vállalatok külföldi működését is – a zökkenőmentes „mimikri” azokon a területeken, amelyeknek esetében a csoport úgy dönt, hogy ott a „helyi” szabályoknak való megfelelés a leginkább járható út a szervezet érdekeinek a megvalósításában. Azaz ha helyben például az a szokás, hogy be kell csukni a legyezőt, akkor be fogják csukni akkor is, ha egyébként a japán szokások és normák szerint ki kellene nyitni.

hátterében meghúzódó alapvetéseket és kiindulási pontokat. Először is, a *bűn kultúrájának* kategóriáját gyakran úgy interpretálták a szociológusok, az antropológusok vagy akár a japán civil olvasók, hogy Benedict ezzel a megkülönböztetéssel a *nyugati kultúra* egyfajta erkölcsi felsőbbrendűségét hirdeti, hiszen az egyén tudatában belső motivációra keletkező bűntudat, szemben a társadalom által gyakorolt külső kényszer hatására keletkező szégyennel – értelmezés függvényében – ilyenfajta erkölcsi alá-fölé rendeltségi viszonyra is utalhat a két kultúra vonatkozásában. Másodszor, a bűntudat és a szégyen egymástól való ilyen határozott elválasztásának a létjogosultságát is többen vitatták, mondván, hogy ez a két fogalom összefügg, térben és időben jellemzően egyszerre jelenik meg, nem különálló vagy egymástól különválasztható koncepciók. Nem lehet azt mondani tehát, hogy az egyik vagy másik kultúra kizárólag ezen attribútumok egyikével vagy másikával operál. A harmadik fő kritikai megjegyzés arra vonatkozik, hogy Benedict nem helyezi kulturális kontextusba a mondanivalóját, és egyszerűsít, amikor a normaszegésre adott emberi reakciókat írja le. Végül az utolsó nagy támadási felületet az jelenti, hogy a *Krizantém és kard* teljes egészében a Meiji-kori társadalmat veszi alapul az egyes jelenségek leírásához és megmagyarázásához, nem pedig az 1940-es évek Japánját. Benedict az amerikai *Nikkei*-ekkel 日系<sup>20</sup>-kel folytatott interjúk alapján fogalmazta meg a koncepcióját. Többen tehát azon az alapon kérdőjelezték meg a megállapításait, hogy nem vette figyelembe a kultúra esetleges időközbeni változását, fejlődését.<sup>21</sup>

A benedicti szégyen- és bűntudatkultúrák koncepciójában megfogalmazódott alapvetéseit a fentiekben bemutatott kritikák figyelembevételével kutató-somban a továbbiakban is kiindulási alapnak tekintem. Teszem ezt azért, mert a kritikai vélemények sem az ebben a tárgykörben megfogalmazott kulturális különbségek tényét vagy ezek alapját, netalán az ezzel kapcsolatban tárgyalt jelenségek előfordulását kérdőjelezzik meg, hanem módszertani kérdéseket vagy a megállapításokban megfogalmazott állítások finomítását kérik rajta számon. Úgy vélem továbbá – egyébként ebben egyetértve Benedict fentnevezett kritikusaival –, hogy Benedict egy lényeges kulturális különbségre hívja fel a figyelmet.

<sup>20</sup> A *nikkei* vagy *nikkeijin* azoknak a japánoknak, valamint az ő leszármazottaiknak a megnevezése, akik Amerikába emigráltak.

<sup>21</sup> Kent 1989: 80.

### **A normák hierarchiája, avagy a jó és rossz koncepcióján alapuló normaszabályozás**

A japán ipari vállalkozási kultúra területén végzett kutatásaim során, ezen belül is az egyes szervezetek tagjai hallgatólagos vagy írott szabályokat követő vagy ezekkel szembenemő magatartási mintáinak, valamint a szervezet normaszegésre adott válaszreakcióinak a vizsgálatkor számomra is elkerülhetetlen volt, hogy a bűn és a szégyen kultúrájának koncepciójában megfogalmazott kérdésekkel foglalkozzak. Tekintettel arra, hogy az egyes szervezetek működése és ennek a működésnek a szabályozása nagyban függ a fent említett mechanizmusok jellegétől, ezek általánosságban véve is nagy kultúraformáló erővel bírnak a szervezet egészének a vonatkozásában. Az is egyértelműen látszik, hogy a személyes beállítottságon, neveltetésen stb. túlmenően az egyes szervezetek tagjainak saját normaszegésükre adott reakcióit és attitűdjeit annak a nemzeti kultúrának a sajátosságai is befolyásolják, amelyben az adott személy szocializálódott.

Éppen ez a kulturális hatás az, amely elkerülhetlenné teszi, hogy a Benedict által felvetett gondolatmenetet követve megvizsgáljam, hogy alkalmazható-e a koncepciója – vagy annak bizonyos részei – a vállalkozási kultúra esetére is, főként, mert az általa felvetett problematika vizsgálatának a létjogosultságát, valamint a vázolt koncepció alapvetésének az érvényességét az általam ismert egyik kritikai írás sem vitatja.

Benedict a japán kultúra vonatkozásában abból a megállapításból indul ki, hogy ebben a kultúrában nem találunk klasszikus, európai értelemben vett hagyományos értékrendet, és hiányzik az egyetemes *jó* és *rossz* fogalma is. A japán kultúrában Lebra szerint sem található meg a *jó* és *rossz* vagy a *helyesen* és *helytelenül* tiszta dualizmusa.<sup>22</sup>

Ezek helyett inkább önmagukban hasonló mértékű, kötelező erővel bíró, egymással legtöbbször konfliktusba kerülő normákkal, normarendszerekkel találkozhatunk.<sup>23</sup> Ezeknek a normáknak a tengelyét nevezhetjük úgy, hogy

<sup>22</sup> Lebra 1976: 11.

<sup>23</sup> Itt érdemes visszautalni a korábban idézett relátumizmus elméletére. Arról van ugyanis szó, hogy ha elfogadjuk, hogy az egyén a japán társadalomban nem individuum, azaz nemcsak saját értékrendje, szocializációja stb. határozza meg cselekvését, amelynek következménye az lenne, hogy vagy ezzel összhangban cselekszik, vagy sem (duális viszony), hanem relátum, azaz nem elsősorban a saját, hanem azoknak a csoportoknak és társadalmi kapcsolatoknak az érdeke, értékrendszere, szabályai stb. határozzák meg

*chū* 忠 és *kō* 孝, valamint *giri* 義理 és *ninjō* 人情.<sup>24</sup> Míg a *chū* 忠<sup>25</sup> a császár-hoz, a hazához vagy a feletteshez való lojalitást jelenti, a *kō*<sup>26</sup> a gyermek és a szülő között fennálló kötelezettségeket fedi le. E két tengely köré illeszthetők be a japán társadalomban meglévő kapcsolattípusok, és írható le e kapcsolatok természete. A *gi* vagy *giri* és a *ninjō* ezzel szemben a fenti kapcsolatok szubszt-rátumát adja.<sup>27</sup> A *chū* alapú kapcsolatokban főként a *giri* alapján járunk el, azaz alapvetően kötelezettségek, kötelességek szabályozzák a kapcsolatot, míg a *kō* alapú kapcsolatokban elsősorban az emberi érzelmek működnek, és nem jellemzők a *giri* vezérelte viszonyulások vagy cselekvések.<sup>28</sup>

Nota bene, ha az európai kultúrkörben vizsgáljuk az egyes kapcsolatok természetét, hasonló jellegzetességeket fogunk találni. Természetesen Európában is más viszonyt ápolunk a felettesünkkel, mint a szüleinkkel vagy a gyermekeinkkel. Ugyanígy az előbbi kapcsolat nagyobb valószínűséggel nyugszik formális alapokon, míg az utóbbit inkább az érzelmek uralják és működtetik, csakúgy, mint a japánok esetében. Mégis az egyes kapcsolatok és az ezekből származó egyes kötelezettségek közötti eligazodás, valamint az ezekhez kapcsolódó cselekvési mechanizmusok terén szignifikáns eltérést fogunk tapasztalni a japán és a *nyugati* szervezeti kultúrák között. Ennek okát valószínűleg e fundamentális kötelességek egymáshoz való hierarchikus viszonyának különbözőségében kell keresni, amely különbség egyértelműen és jól felismerhetően megjelenik a japán vezetők és munkavállalók viselkedésmintáiban a Magyarországon működő japán vállalatok esetében is. Erre a legegyszerűbb példa az, amikor a vállalat érdekei (*chū*) összeütközésbe kerülnek a magánérdekekkel, így például a családi kötelezettségekkel (*kō*). Általánosságban fogalmazva egy ilyen konfliktusban nem kérdés, hogy a vállalat érdekeit fogják magasabb prioritással figyelembe venni, és a családi érdekek ennek rendelődnak majd alá a japán társadalomban és a japán közösségekben. Sőt ezekben az esetekben egy japán család tagja valószínűleg teljes mértékben

---

a cselekvését, amelyekhez tartozik, akkor igaz az is, hogy ez utóbbiak fognak ütközni egymással az egyén tudatában egy-egy döntés meghozatalakor.

<sup>24</sup> A *giri*-ről és a *ninjō*-ról Nakane azt írja 1972-ben, hogy bár ezek a kifejezések már kicsit avítottak hathatnak, a japánok mindennapi életében még mindig jelentős szerepet töltenek be (Nakane 1972: 148).

<sup>25</sup> *Chūginak* 忠義 vagy *chūseinek* 忠誠 is nevezik.

<sup>26</sup> *Kōkōnak* 孝行 is nevezik.

<sup>27</sup> Jelen írás szerzője Benedict kategorizálásának logikájától és tartalmától némileg eltérő struktúrában mutatja be a Benedict által is leírt koncepciókat.

<sup>28</sup> Doi 1981: 49–51.

tisztában lesz annak a morális konfliktusnak a természetével és a társadalmilag helyesnek ítélt döntéssel, amelyet a család másik tagja átél és meghoz. Következésképpen a családtag választása társadalmilag eleve elrendelt lesz (*tatema* 建前), még akkor is, ha az érintett személyek adott esetben ugyanolyan frusztrációt vagy elégedetlenséget (*hon* 本音)<sup>29</sup> fognak érezni, mint magyar társaik.<sup>30</sup>

Erre az esetre konkrét példa az, amikor a magyar munkavállalókat kritika, bírálat vagy éppen kirekesztés éri, amikor – ahelyett, hogy bent maradnának a munkahelyükön, és addig folytatnák a munkájukat, amíg az elvárt – hazamennek a családjukhoz, adott esetben csak azért, hogy egy régóta tervezett családi eseményen megjelenjenek. A nyugati szervezeti kultúra, ahol olyan értékek fogalmazódnak meg, mint a *család és munkahely egyensúlya*; olyan általános magatartási követelményeket támasztunk még a munkajogi szabályozás szintjén is, mint az *aránytalan sérelem tilalma*;<sup>31</sup> olyan koncepciókat hirdetünk, mint a *munkavállaló-barát emberierőforrás-menedzsment* és így tovább, erőteljesen sugallja számunkra, hogy a normák és a kötelezettségek hierarchiája az európai *mundus operarum*ban még csak nem is hasonlít a japán munka világában működő mechanizmusokra. Értelemszerű, hogy az értékek és az értékrendek ilyesfajta különbségéből a mindennapi működés szintjén számos emberi és szervezeti konfliktus származik az interkulturális közegben működő vállalkozásokban, ahol a két kultúra nemcsak találkozik, hanem összeütközésbe is kerül egymással.

Nem vitatható, hogy a japán individuum társadalmilag elfogadott, preferált moralitásának alapját képezi az az attitűd, amely szerint minden, más egy-ekkel vagy csoportokkal folytatott interakció során annak a szervezetnek

<sup>29</sup> A *tatema* kifejezést a japán társadalomtudományokban az egyén külvilág felé mutatott homlokzatára, míg a *hon* kifejezést ennek ellentétpárjaként a valódi érzelmek, valódi „én” megnevezésére használják.

<sup>30</sup> A *tatema* és *hon* fogalmakat, és az *ura* és *omote* fogalmakból kiindulva Doi Takeo kísérlete meg rendszerbe foglalni és értelmezni a *The anatomy of self* című művében (Doi 1986).

<sup>31</sup> A magyar munkajog egyik alapelve az úgynevezett *arányosság elve*, amelynek értelmében a munkáltató köteles mérlegelni intézkedéseinek a munkavállalóra gyakorolt lehetséges hatását figyelembe véve ez utóbbi magán- és családi életét, valamint tartózkodni az olyan intézkedésektől, amelyek ezekre aránytalan mértékű sérelemmel járnának. Ezen elv alapján számos tételes munkajogi szabályt is kidolgoztak és bevezettek.



az érdekeit kell esősorban figyelembe venni és érvényesíteni, amelyikhez az adott egyén elsődlegesen tartozik, hiszen a relacionális hierarchia élén ez az entitás áll.

Benedict az alábbi módon írja le az amerikai és a japán viselkedésbeli különbségeket egyúttal felvetve egy másik releváns aspektusát a tárgyalt kérdéskörnek, amely szerint a fenti kötelezettség-rendszereknek van egy, az adott egyén karakterének társadalmi megítélésére, más szóval a viselkedés kiszámíthatóságára gyakorolt hatása is: „Tapasztalataink alapján az emberek »jellemüknek megfelelően« cselekszenek. [...] mi felcímkézzük az embereket, és elvárjuk, hogy a következőkben is úgy viselkedjenek, mint legutóbb.”<sup>32</sup> Később hozzáteszi: „A nyugatiak számára érthetetlen, hogy a japánok képesek pszichikai károsodás nélkül az egyik viselkedésből a másikba átlendülni. A mi tapasztalataink szerint nincsenek ilyen szélsőségek lehetségek.”<sup>33</sup>

A fenti megállapítás részben a már tárgyalt köteleességek hierarchikus és relatív rendszeréből fakad, és ezzel együtt is értelmezhető. Az egyén e rendszerben esősorban és leginkább úgy jellemezhető, hogy vagy nagy az erkölcsi tartása, azaz ismeri és betartja a rá vonatkozó *normahierarchiát* – tehát nem csak a normát magát –, vagy alacsony erkölcsi és közösségi érzékkel és tartással bír, azaz egyéni érzelmei és érdekei alapján, ha úgy tetszik jellemének megfelelően cselekszik. Másképpen fogalmazva a japán társadalomban és ennek kisebb egységeiben, ha valaki saját – akár erkölcsileg megkérdőjelezhetetlen – jelleméhez mérten cselekszik, előfordul, hogy az adott cselekedetet a közösség úgy értelmezi majd, hogy az egyén immorálisan járt el, függetlenül a cselekedet tartalmának abszolút értelemben vett morális helyességétől. Azaz a morál minden esetben relacionális, szemben a nyugati kultúra *abszolút jó* koncepciójával.

A decens viselkedés ideája és maga a kifejezés is, amelynek értelmében az egyén viselkedését mindig egy adott társadalmi helyzethez igazítja, azaz a helyzethez mérten választja meg öltözékét, válogatja meg szavait és így tovább, nem idegen a nyugati kultúra számára sem. Abban azonban különbség látszik, hogy ezek mi alapján és milyen mértékben lesznek irányadóak egy-egy konkrét szituációban. Úgy tűnik, hogy az európai kultúrkörben az egyes személyek, illetve e személyek szocializációja, erkölce, neveltetése,

<sup>32</sup> Benedict 2006: 153.

<sup>33</sup> Benedict 2006: 154.

intelligenciája stb. kerül a döntések és a választások középpontjába, és nem maga az adott közösség mint entitás, ahogy azt a japán kultúra esetében láthatjuk.

Számos példát lehet említeni a japán vállalati kultúra területéről, amelyek a fenti állításokban jelzett dinamikákat látszanak igazolni.<sup>34</sup> A japán vezetők vagy munkavállalók gyakran érvelnek amellett, hogy az emberek viselkedése nem előre megjósolható, éppen azért – mondják ők –, mert a viselkedés nem függ össze vagy nem vezethető vissza az egyén jellemére. Mindenki mindig úgy viselkedik, ahogy az adott helyzet megkívánja, azaz mindig másképpen, akár *nagyon másképpen* függetlenül attól, hogy milyen emberről van szó.

Nem kérdés, hogy az európai kultúrkörhöz tartozó kultúrákban, ezen belül is a vállalkozási kultúrában, egy adott cégnél nem így nézünk az emberi viselkedésre, nem így veszünk fel valakit egy munkakörbe, nem ennek megfelelően értékeljük, léptetjük elő, vagy éppen szüntetjük meg a munkaviszonyát.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> A viselkedési minta megválasztásának fontosságáról egyéb, úgyszintén japán vonatkozású társadalmi kontextusokban ld. Papp 2016: 262.

<sup>35</sup> Kutatásom fókuszában elsősorban, de nem kizárólagosan a Magyarországon tevékenységet végző Japán tulajdonban lévő nagyvállalatok speciális kulturális jegyei, működési jellegzetességei állnak. A mintavétel során nagyrészt követem a Magyarországon működő japán tulajdonú vállalatok iparági és méretbeli eloszlását. A legtöbb adatot és információt ennek megfelelően a nagyvállalati gyakorlatból, ezen belül az autó- és az elektronikai iparból gyűjtöttem, de rendelkezem adatokkal kisebb méretű vállalatoktól, illetve olyan iparágakból is, mint a kereskedelmi, az információtechnológiai, a karbantartási és más szektorok. A vizsgált vállalatok japán nemzetiségű munkavállalói és vezetői a nemi eloszlás tekintetében szinte száz százalékban férfiak, így a kapott adatok az ipari vállalkozási kultúrán belül a férfiak – ezen belül jellemzően a 30 és 68 év közötti vezető és nem vezető beosztású – férfi munkavállalók viselkedését, attitűdjét tükrözik. Kutatásom terepmunkafázisában többek között olyan módszereket alkalmazok, mint a részt vevő megfigyelés, amelynek összes időtartama 12 év, ebben 8 év döntéshozói minőségben a menedzseri szint feletti ún. topmenedzsmentben több ezer fős nagyvállalatnál; valamint nem részt vevő megfigyelés 9 év időtartamban interkulturális menedzsment tanácsadói és oktatói minőségben. Vizsgálatom során elsősorban olyan kvalitatív eszközöket alkalmazok, mint az egyes stilizált konfliktushelyzetek csoportos elemzése magyar és japán, nagyobb létszámú (8–20 fős) csoportokban; az adott konfliktushelyzeteknek az egyes nemzetek képviselői által történő önálló elméleti megoldása teszt formájában, ez utóbbi kiértékelése során több vizsgált szervezetnél is hasonló formában előforduló interkulturális konfliktus, tipikus helyzetek és értéköltételek kulturális megítélésének az elemzésére is sor kerül. Ezen túlmenően felhasználom az „interkulturális konfliktusok kezelésére vonatkozó kérdések” elemzésének az eredményét is, amelyet az adott kultúra képviselői fogalmaznak meg a másik kultúra képviselői felé. Az elsődleges forrás elemzésekor olyan vállalati dokumentumokat

Ez<sup>36</sup> a fajta szemléletbeli és értékítéletbeli különbség az emberi viselkedés értelmezésében kétségtelenül nagy szerepet játszik az interkulturális konfliktusok kialakulásában.

Egy másik Benedict által is tárgyalt aspektusa a japánok viselkedésének a jellem erősségének megítélésével kapcsolatos: „Szerintük a jellem erőssége az alkalmazkodásban, nem a lázadásban mutatkozik meg.”<sup>37</sup> A harc, az ellenszegülés, a vita, a veszekedés vagy adott esetben akár a legkisebb nyílt konfliktus vagy konfrontáció<sup>38</sup> gyakorta valóban a vállalati szervezet japán nemzetiségű tagjainak negatív megítélését vonja maga után. Ez sokszor akkor is így van, ha a konfrontáció kezdeményezésére éppen a vállalat vagy a vállalati szervezet érdekében került sor. Ugyanakkor az adaptív attitűdöt, a csendes, harmóniát szem előtt tartó viselkedési formákat, amelyek a szervezet tagjainak vagy al-szervezeteinek potenciálisan eltérő véleményeiben a közelítést és a vélemények összecsapásának az elkerülését célozzák, magasra értékelik.<sup>39</sup> Természetesen

---

vizsgálok, mint a belső szabályzatok, etikai kézikönyvek, értékelési és javadalmazási irányelvek, belső és anyavállalati audit programok stb.

<sup>36</sup> Kutatásom során számos olyan esetet gyűjtöttem össze, amelyekben a kultúráknak ez a különbsége vezetett jelentős mértékű konfliktushoz.

<sup>37</sup> Benedict 2006: 161.

<sup>38</sup> A konfliktus vagy konfrontáció fogalmába ebben a kontextusban nem tartozik bele például az az adott esetben erőteljesen offenzív kommunikáció, amely a munkavállalók „kinevelését”, fegyelmezését kísérheti, az utasítások adásának és számonkérésének a módját jellemezheti, és amely a japán vállalati kultúrában a mai napig elfogadott vagy legalábbis megtűrt jelenség. Ezt a kommunikációs stílust, eszközt vagy módszert igen ritka esetben minősíti a szervezet valódi „konfliktusnak” és mint ilyet a *wa* megzavarására alkalmasnak. Ez utóbbi megítélés alá jellemzően inkább a határozott véleménynyilvánítás, a csoport akaratával vagy elképzelésével való egyértelmű szembeszegülés, az egyén valós vagy vélt igazának akárcsak asszertív módon történő hangoztatása vagy a szervezetre irányadó normák akaratlagos és konzekvens megszegése, a bocsánatkérés megtagadása stb. eshetnek.

<sup>39</sup> Ez a különbség eklatáns és konzekvens módon kifejezésre jut például a japán vezetők által elkészített munkavállalói értékelések tartalmában is. Többek között konkrét példa erre az az eset, amikor egy japán tulajdonban levő multinacionális nagyvállalat számára jelentős mértékű direkt árbevétel-növekedést eredményezett az egyik munkavállaló fejlesztése, ez a munkavállaló munkavégzése során azonban gyakran keveredett vitába, összetűzésbe. Az adott kolléga japán vezetőinek értékelése az utóbbi tényre hivatkozva szignifikánsan rosszabb volt, mint a magyar vezetőinek megítélése. Utóbbiak a munkavállaló összteljesítményét úgy értékelték, hogy „nehezebben kezelhető személyiség, de nagyon hasznos a vállalat számára”, míg a japán vezetők úgy fogalmaztak: „A munkavállaló nem tud a vállalat szabályainak és értékrendjének megfelelő módon működni, tehát lehet, hogy jó szakember, de nem jó munkavállaló.” Ezt az esetet minden, az interkulturális tesztben részt vett alany is

hasonló törekvéseket a szervezeti vagy csoportharmonia elérésére, azaz a *wá*-ra, 和 találunk a magyar vagy más nemzetek szervezeti kultúrájában is, de a lehetséges attitűdöknek és főként ezek céljainak hierarchikus struktúrájában lényeges eltéréseket tapasztalhatunk. A magas intelligenciakvócienssel, ugyanakkor konfrontatív személyiséggel rendelkező, többször konfliktusokat generáló munkavállalók például a japán szervezetekben általában rossz megítélés alá esnek. Azért lehet ez így, mert az egyes szociális csoportok, mint amilyen egy vállalati szervezet is, értékrendjük csúcsára a *szervezeti célokat* – úgymint harmonikus kooperáció, a jó kapcsolatok hosszú távú fenntartása, a *wa* stb. – helyezik, szemben a nyugati társadalmakkal,<sup>40</sup> ahol az említett személyiségtípusú munkavállalóval szemben lényegesen nagyobb toleranciát tapasztalunk a *működési célok*<sup>41</sup> elérése nevében – úgymint magasabb profit, nagyobb hatékonyság, jobb kihozatal, folyamatfejlesztés stb.<sup>42</sup>

### A vállalati szervezetekben működő normákról

Amikor vállalati kultúráról beszélünk lényeges, hogy megvizsgáljuk, milyen normák működnek a szervezetben, és ezek hogyan hatnak a szervezeten belüli kapcsolatokra. Természetesen ez a megközelítés magában kell, hogy foglalja a szervezet általános moráljának, valamint az olyan belső szabályainak a vizsgálatát is, mint az íratlan és írott szabályok, szabályrendszerek vagy tematikus

---

nemzeti hovatartozásának megfelelően, azaz a japán és a magyar csoporton belül egységesen, a fent leírt módon értékelte.

<sup>40</sup> Kutatásomban az európai kultúrkörbe tartozó, ezen belül is elsősorban a magyar vállalati kultúra jellemzése nem önálló célként, hanem egyfajta kontrasztként szolgál a japán vállalati kultúra jellegzetességeinek az egyértelműbb bemutatásához. Tekintettel arra, hogy az evidenciák összegyűjtése interkulturális környezetben folyik elsősorban, de nem kizárólagosan Magyarországon, a japán jellegzetességek szinte mindig interkulturális konfliktus(ok)ban öltenek testet. Ezeknek az ütközési pontoknak a mentén igyekszem tehát a japán vállalati kultúráról megfogalmazni a megállapításaimat.

<sup>41</sup> Csányi Vilmos etológus és evolúciókutató számos előadásában hívja fel a figyelmet arra, hogy a „közösség” és a „szervezet” fogalmakat el kell különíteni egymástól, mondván, hogy a közösség célja mindig önmaga fenntartása, míg a szervezet célja elsősorban valami más cél, például a profit, elérése, megvalósítása. A japán vállalat ebben tekintetben többnyire inkább úgy viselkedik, mint közösség, nevezetesen akár a profit elérésének ellenében is a „közösségi célokat” helyezi előtérbe, ugyanakkor például egy magyar vállalat jellemzően inkább szervezatként funkcionál.

<sup>42</sup> Erről ld. még Nakane 1973: 17.

szabályozások, szabályzatok; továbbá elvi szabályozók, mint az irányelvek és politikák. Emellett a szervezetre irányadó külső normák – standardok, vevői elvárások és a jogszabályok – tartalmát is szükséges elemezni. Mivel a normák értékekből születnek, és vissza is hatnak ezen értékekre, erőteljes hatással vannak az egyes vállalatok kultúrájának a karakterisztikájára.

A szégyen- vagy büntudat-reakciók szignifikáns befolyással bírnak a szervezet alapvető morális struktúrájára, vagyis arra, hogy milyen szabályok, milyen alapon és milyen mértékig működnek irányvonalakként, konvenciókként, szabályokként, utasításokként vagy morális parancsokként az adott szervezeten belül. A *jó* fogalma úgyszintén erőteljes hatással van a szervezet tagjainak a viselkedésére, ahogy az is, hogy hol határozzák meg ennek a jónak a tartalmát. Nevezetesen, hogy a szervezet jellemzően maga alakítja-e ki saját viselkedési szabályait, vagy inkább egy külső norma az, amelyet a szervezet egy ponton interiorizálni fog saját fejlődési folyamata részeként. Ahhoz, hogy képesek legyünk meghatározni egy szervezet tagja által érzett szégyen vagy büntudat okát, fontos az is, hogy megvizsgáljuk, hogy a szervezet tagjai hogyan definiálják magukat a szervezeten belül. Ehhez Nakane Chie *shikaku* 資格 és *ba* 場 koncepcióját<sup>43</sup> szükséges felidézni. E szerint a japán társadalmi csoportokkal való azonosulás elsődleges alapja a *ba*, azaz maga a közösség, ahol az egyén a családján kívül a legtöbb idejét tölti, ahova a legfontosabb kapcsolatai kötik, ahova elsődlegesen tartozik; nem pedig a *shikaku*, azaz egyfajta kvalifikációs pozíció, vagyis hogy a szóban forgó személy pontosan mit csinál, mivel foglalkozik, vagy milyen kompetenciákkal rendelkezik. Egy egyszerű vállalati példával illusztrálva, a munkavállalók a japán gondolkodásmód szerint elsősorban annak a vállalati szervezetnek a tagjai, ahol dolgoznak, és másodrendű, hogy szakmájuk szerint egyébként jogászok, könyvelők stb., vagy hogy asszisztensi vagy felsővezetői beosztásban vannak. Hasonló helyzetben a magyarok alapvetően az alapján határozzák meg magukat, hogy milyen munkakörben, pozícióban dolgoznak, vagy hogy milyen végzettségük, szakmájuk van, nem pedig az alapján, hogy éppen aktuálisan melyik cégnél végzik az adott tevékenységüket.

A szégyen vagy büntudat érzése egyértelműen más helyzetekben vagy más erősséggel fog megjelenni, attól függően, hogy egy adott szervezet tagja – mint felsőbbrendű etikai normáknak – elsősorban professzionális vagy általános érvényű standardoknak igyekszik megfelelni (*shikaku*), vagy viselkedését

<sup>43</sup> Nakane 1973.

inkább az adott szervezet normáihoz próbálja igazítani (*ba*). Ahogy arról már korábban is esett szó, a vállalkozási kultúra esetében is egyfajta norma- vagy érték- vagy még inkább kapcsolatrendszerbéli hierarchia alapján hoz cselekvésre vagy reakcióra vonatkozó döntéseket az egyén.<sup>44</sup>

## Szégyen- és büntudatkultúra az ipari vállalkozási kultúrában

Amikor az egyes vállalati szervezetek szintjén vizsgáljuk a szégyen és a büntudat kérdéskörét, van néhány olyan alapvető körülmény, amelyet mindenképpen célszerű előzetesen feltárni. Ilyen például az, hogy melyek a büntetendő viselkedések a japán cégeknél. Milyen súlyú vétségnek tekint a vállalat egy-egy normaszegést? A vétségek szigorúbb megítélés alá esnek-e, ha az adott társadalmi csoport, ez esetben vállalati szervezet ellen követik el őket, vagy esetleg akkor tekintik őket jelentősebb kihágásnak, ha a szervezet hierarchikus rendje, például a felettes ellen irányulnak. Esetleg akkor, ha a horizontális interperszonális kapcsolatokra vannak káros következményekkel, például, ha a cselekedetet a szervezet egy másik tagja ellen követették el. Hogyan és milyen mértékben szankcionálja az adott szervezet az egyes normasértéseket. Mi az, amit a szervezet vagy annak tagjai szégyenként élnek meg?

A Magyarországon jelen lévő japán tulajdonban lévő vállalatok gyakorlatának megfigyelése és vizsgálata során az alábbi megállapításokat tettem. Az első szembetűnő jelenség a normaalkotás és a normameghatározás folyamatának egyértelmű interiorizációja, amely természetesen magával vonja a szankcionálási gyakorlat interiorizációját is. A normákhoz, a normasértéshez és ez utóbbi kezeléséhez való ilyenfajta hozzáállás világos kontrasztot képez például a magyar vállalkozási kultúrában tapasztalt jellegzetességekkel. A japán vállalati kultúrában az olyan külső normák szerepe és súlya, mint például a jogszabályi rendelkezések, a munkaszerződések, a munkaköri leírások vagy más a jogszabályok alapján kiadott dokumentumok stb. lényegesen kisebb szabályozó erővel bírnak a szervezet mindennapi működésére, mint a szervezet által kialakított belső normák. A félreértések elkerülése érdekében szükséges hozzátenni, hogy ez nem jelent jogszabálykerülő magatartást vagy

<sup>44</sup> Ld. még a *bushidō*-ban 武士道 megfogalmazott viselkedési és viszonyulási elveket, a *Bushidō öt gyűrűjét* (*bushidō no gorin* 武士道の五輪) vagy a konfuciánus tanokban foglalt viselkedési elveket, *jukyō no oshie* 儒教の教え.

a jogszabályok figyelmen kívül hagyását – éppen ellenkezőleg –, mégis tisztán látszik az a törekvés, hogy a normák meghatározásához, deklarálásához, illetve a szankcionáláshoz kapcsolódó folyamatokat a szervezet saját falain belül tartsa addig a pontig, ameddig ez csak lehetséges.

Általánosságban fogalmazva saját működése és saját tagjainak mindenkori magatartása tekintetében a szervezet (vállalat) tekintendő elsődleges és univerzális szabályozó erőnek. Ez a fajta szabályozás egyrészt a szervezet kötelessége, másrészt egyben joga is, azaz a vállalkozás egyértelműen önálló szabályozó egységnek tekinthető a japán társadalmon belül. Ez megnyilvánul a jogi szabályozás elveiben és tartalmában is.

Természetesen, a magyar munkajogi szabályozás is engedi a vállalatok számára, hogy például belső szabályzatokban (*egyoldalú kötelezettségvállalás*) fektessék le az adott szervezet működésére irányadó rész- vagy kiegészítő szabályait, és a cégek legtöbbször élnek is ezzel a lehetőséggel. Ugyanakkor nem kérdés, hogy ezek a szabályok is – a jogszabályi hierarchia részeként – külső normaforrásokra támaszkodnak, és csak ezekkel együttesen értelmezhetők. A munkavállalók és a munkáltatók az esetek jelentős részében a jogszabályi rendelkezésekre vagy az ezek alapján kiadott szabályzatok egyes rendelkezéseire támaszkodnak annak érdekében, hogy megítéljék, hogy egy adott munkavállaló a rá irányadó viselkedési vagy magatartási szabályokat megszegte-e. Amennyiben a munkáltató az, aki ilyen normasértést megvalósít, a munkavállaló legtöbbször munkajogi pert kezdeményez. Más szóval, mindkét fél a szervezeten kívülről várja a konfliktus megoldását, azaz a szankció externalizációja megy végbe, amelynek során az érintett felek a külső szabályozókban foglalt rendelkezésekre támaszkodnak. Az ilyenfajta gyakorlatra aligha találunk példát a japán vállalati kultúrában.

A japán vállalatok esetében a belső szabályozók, amelyeket természetesen a külső, jogi vagy egyéb természetű normák tartalmával összhangban alakítanak ki, látszanak elsődleges szerepet betölteni a szervezetek működése, illetve a munkavállaló-munkáltatói vagy a két munkavállaló közötti normakonfliktusok kezelése során. Ennek megfelelően a japán munkavállalókra nem jellemző, hogy munkajogi pert indítanak saját foglalkoztatójuk ellen, problémáikat sokkal inkább a szervezeten belül igyekeznek megoldani, gyakran mediátor segítségével.<sup>45</sup> Ennek a kijelentésnek az alátámasztására, azaz hogy világos

<sup>45</sup> A *chūkai*, *chūsai*, valamint *hashi-watashi* szerepe meghatározó a japán vállalkozási kultúrában és a japánok mindennapi szociális interakciója során is.

kulturális különbözőség van a normákhoz való viszony tekintetében a magyar és a japán vállalati kultúrában, érdemes összehasonlítani a munkajogi tárgyú bírósági perek számát a két országban.<sup>46</sup> Amikor egy magasabb beosztásban dolgozó munkavállaló<sup>47</sup> nyilvánítja ki pereskedési szándékát az adott munkáltatóval vagy a szervezet egy másik tagjával szemben, a japán menedzsment reakciója legtöbbször az alábbi. A munkavállaló viselkedését helytelennek ítélik, sokszor a *kodomoppoi* 子供っぽい, vagyis *gyerekes*, *komolytalan* jelzővel illetik. Másképpen szólva, úgy ítélik meg, hogy az adott munkavállaló nem viselkedik *felnőttként*, értsd alatta, hogy nem tartja be a szervezet *felnőtt tagjaira* irányadó szabályokban foglaltakat, és szembemegy azzal a normával is, amely szerint a szervezet konfliktusait a szervezeten belül kell megoldani.<sup>48</sup> A magyar vállalati kultúrában a hasonló viselkedést a szervezet vagy annak tagjai nem értékelik gyerekesnek, inkább úgy tekintenek rá, mint egy olyan reakcióra, amelyhez a szervezet valamennyi tagjának joga van, mégpedig éppen a külső normák alapján. Még akkor is így van ez, ha egy ilyen szembe fordulást érthető okoknál fogva egyetlen magyar szervezet sem fogad kitörő örömmel.

A japánok gyakran úgy gondolkodnak ezekkel a helyzetekkel kapcsolatosan, hogy a szankció externalizációja természetesen vezetne ahhoz, hogy a szervezetnek a társadalommal szemben vagy valamilyen külső entitással szemben szégyent kellene éreznie, és ez a konzekvencia az, amelyik mind közül a legrosszabbul érintené az adott szervezetet. Sugimoto ezzel kapcsolatosan azt írja: „Ha valaki valami szégyenteljes dolgot csinál, akkor nem fog tudni a közvéleménnyel, a *sekennel* szembenézni. Amikor egy szervezet elfogadhatatlannak minősülő gyakorlatot folytat, e szervezet vezetői gyakran publiku-

<sup>46</sup> Magyarországon a munkajogi tárgyú perek száma 1994-ben majdnem 29 000, 2004-ben pedig majdnem 14 000 volt és az összes per körülbelül 15%-a volt munkajogi tárgyú. Az azonos időszakban Japánban a munkaügyi jogesetek számát 1500 és 1652 közé teszik, és az adatok szerint a perek mindössze 1-2 %-a volt csak munkajogi tárgyú. A különbség abszolút értelemben véve is nagy, de még szignifikánsabbnak látszik, ha hozzászámítjuk a populáció nagyságának a különbségét. (Japán bíróságok: A munkaügyi perek statisztikai adatai Japánban és Magyar bíróságok: A munkaügyi perek statisztikai adatai Magyarországon. Online források.)

<sup>47</sup> A magasabb beosztás általában magasabb felelősségi szintet jelent, amelyhez értelem szerűen magasabb elvárások társulnak.

<sup>48</sup> Megjegyzésképpen: a konfliktus abban az esetben is ilyen módon merül fel, ha egyébként az érintett munkavállalónak valamilyen általános norma, jogszabály stb. alapján igaza van. Azaz ebben az esetben is a vállalat érdekeinek szem előtt tartását és a személyes vagy univerzális etikai kódok konfliktusát tapasztalhatjuk meg.



san bocsánatot kérnek a *seken* rendjének megzavarása miatt.” [If one does something shameful, one will not be able to face *seken*... When an organization is found to be involved in unacceptable practice, its leaders often make public apologies for disturbing *seken*.]<sup>49</sup>

Ez a fajta attitűd vagy gondolkodásmód részben magyarázhatja a japánok erős ellenérzését is a szervezeti tag munkaviszonyának a megszüntetésével szemben, amelyet gyakorlatilag tekinthetünk egy adott tag csoportból történő kiközösítésének is. Természetesen a közösségből való kizárás a japánok számára sem ismeretlen büntetési forma, de ezt másfajta normáknak a más mértékű megszegése fogja indokolni és megalapozni, mint mondjuk a magyar vállalati kultúra esetében.<sup>50</sup>

A normasértések kezelése efféle értelmezésének van egy másik vetülete is. Nevezetesen az, hogy a japán morális kód szerint a *chū* és a *kō* minden esetben kétirányú kötelezettségeket foglal magában. Hamaguchi úgy fogalmaz, hogy a japán társadalomra nem lehetséges alkalmazni az „uralkodó osztály” és az „alávetett osztály” típusú dichotomikus vagy kétpólusú megközelítést.<sup>51</sup>

Az, hogy valaki felettesi, tanári, szülői vagy másfajta – a társadalmi ranglétra szerint – magasabb pozíciót tölt be egy kapcsolatban, elsősorban nem azt jelenti, hogy különleges előjogokkal rendelkezne,<sup>52</sup> hanem inkább azt, hogy magasabb szintű kötelezettségei és nagyobb felelőssége van az ebben a kapcsolatban részt vevő másik személy felé. Azaz képeznie kell a nála kevésbé képzettet, és tapasztalatokat kell átadnia a nálánál kevesebb tapasztalattal rendelkezőnek. Ebből a logikából következik az is, hogy a felettes vagy a vállalat maga is felelős beosztottjai és tagjai nem teljesítéséért, hibáiért, magatartásbéli vagy viselkedésbéli nem megfeleléseiért. Amennyiben tehát olyan helyzet alakul ki, amelyben szégyent kellene vagy illene érezni, a szégyen nem kizárólag az érintett személy szégyene lesz, hanem egyben és jelentősebb

<sup>49</sup> Sugimoto 2010: 315. Sugimoto definíciójában a *seken* 世間 a családi kapcsolatokat nem magába foglaló szociális interakciók legnagyobb egysége.

<sup>50</sup> Hendry erről a kérdésről azt írja a házrendszer, azaz az *ie* 家 vonatkozásában, hogy ha a házrendszer egy tagja szégyent hozni látszott a házra, akkor őt ezért ki lehetett zárni közösségből. Az entitás folytonosságának biztosítása fontosabb volt, mint ennek bármely tagja (Hendry 1995: 4). A vállalati kultúra esetére gyakorlatilag ugyanez az analógia alkalmazható.

<sup>51</sup> Hamaguchi 1996: 172.

<sup>52</sup> Nakane így fogalmaz ezzel kapcsolatosan: “The general tendency in Japan is to accord prestige to status rather than real merit” (1973: 72).

mértékben a szervezet vagy a vezető(k), felettesek szégyene is.<sup>53</sup> A normaszegő viselkedés ilyen módon nem lesz *bűnösnek* nyilvánítva, amelyet külső hatalmak aztán külső normarendszerek alapján fognak elítélni és megbüntetni, hanem szervezeten belül marad, és konzekvenciáit a szervezet valamennyi kapcsolódó szereplője együttesen fogja viselni. A büntetés súlya ennek megfelelően több szereplő között oszlik el, és automatikusan bocsánatkérési kötelezettséget és bocsánatkérési aktust fog keletkeztetni a szervezet, az adott normaszegésben nem részt vevő többi tagja felé. Valamiféle közösségi vagy csoportos felelősségről, csoportos felelősségvállalásról, csoportos szankcionálásról és a bocsánatkérés által megvalósuló csoportos megváltásról van tehát szó.

A bocsánatkérés a japán kultúrában, ezen belül a vállalkozási kultúrában is, egyfajta mágikus erővel bír, amely semlegesíti az elkövetett normasértéseket, és lehetővé teszi a szervezetbe való harmonikus visszailleszkedést, csökkentve ezzel a kiközösítés, többek között munkaviszony megszüntetésének a létjogosultságát és ennek megfelelően gyakoriságát is.<sup>54</sup> Lanhem a japán és az amerikai iskolákban oktatott morális attitűdök különbözőségeit vizsgálva, különféle japán szövegek és népmesék elemzésén keresztül jut arra az eredményre, hogy míg a japán társadalomban kivételesen erős hatása van a bocsánatkérés aktusának, addig az amerikai társadalom az *arcvesztéstől* való félelmében idegenkedik ettől.<sup>55</sup>

Annak bemutatása érdekében, hogy a japán vállalatok esetében milyen magas helyet is foglalnak el a belső szabályok a normahierarchiában,<sup>56</sup> azt az általános gyakorlatot kell felidézni, amely szerint a vállalati szervezet nemcsak a munkavállaló vállalat falain belül tanúsított viselkedését szabályozza, hanem az e falakon kívüli magatartását is. Azaz a társadalmi élet egyéb helyszínein is általában a vállalati szabályozásban foglalt rendelkezéseknek való megfelelés az elvárás. Ennek megfelelően az ebben a közegben megvalósuló

<sup>53</sup> Ez a jelenség, ez a gondolkodásmód fontos szerepet játszik a felelősség japán értelmezésében is (csoportos felelősségvállalás), amelyre számos példát találtam a különböző japán szervezetekben, ellentétben a nyugati típusú szervezetekkel, ahol egyértelműen az egyéni felelősség dominál.

<sup>54</sup> Doi úgy írja le a bocsánatkérés aktusának szerepét a japánok közötti interakciók vonatkozásában, hogy ezzel vissza tudják szerezni mások jóindulatát, egyúttal semlegesítik saját szégyenüket, amelyet „kielégítetlen *amae*-jük okán éreznek” (Doi 2014: 55–56).

<sup>55</sup> Lanhem 1986: 294.

<sup>56</sup> Nakane így fogalmaz ezzel kapcsolatosan: „...each group or institution develops a high degree of independence and closeness, with its own internal law which is totally binding on members” (Nakane: 1973: 11).

normaszegéseknek komoly hatása lehet a vállalati életre, ezen belül konkrétan a munkaviszonyra is. Ez a kísérlet a munkavállaló munkaidőben és munkahelyen kívüli viselkedésének szabályozására nem teljesen ismeretlen a magyar munkajogi szabályozás számára sem, ez utóbbi esetben azonban szigorú jogi korlátjai vannak annak, hogy ezt a hatalmat a munkáltató pontosan milyen mértékig gyakorolhatja.<sup>57</sup> A japán vállalatok esetében általános, hogy a közlekedési baleset okozása, lakásbérleti díj meg nem fizetése, felvett kölcsönök vissza nem fizetése és így tovább, a munkajogviszony megszüntetésének jogszerű indokául és alapjául is szolgálhatnak. Itt is a külső normák, valamint a szankcionálási jogok szervezet által történő internalizációjáról van szó. A japán vállalatnak ez a majdhogynem korlátlan szabályozó hatalma elképzelhetetlen lenne Magyarországon.

Tisztán látszik, hogy a japán társadalom működésében a társadalom kisebb egységei, csoportjai más jellegű funkciót töltenek be a társadalom egészében, mint nyugati megfelelőik. Egy adott szervezet tagja, ebben az esetben egy vállalat munkavállalója, *nem szűnik meg* időlegesen a szervezet tagjának lenni, és *nem helyeződik át* a társadalom mint csoport vagy egy másik szervezet tagjainak a sorába csak azért, mert éppen nem tartózkodik a vállalat falai között, és nem végez munkát. Másképpen fogalmazva, a japán társadalom minden tagjának van egy elsődleges *bá*-ja, amely fő szabályozó tényezőként funkcionál, még akkor is, ha természetesen minden egyén egyszerre több társadalmi csoporthoz is tartozik. Nakane így fogalmaz: „...van egy olyan csoport, amely előnyt élvez, míg a többi csoportot másodlagosnak tartják” [...there is clearly one group preferred while the others are considered secondary].<sup>58</sup> A munkavállaló esetében ez az elsődleges *ba* az őt foglakoztató vállalati szervezet.

Következésképpen a szankcionáló erővel bíró entitások közül a vállalat lesz az, amely minden más entitás előtt fogja gyakorolni a szankcionálásra vonatkozó jogait, még abban az esetben is, ha a normasértésre vagy normaszegésre nem a vállalat falai között vagy nem a munkavállaló és a vállalat egymáshoz fűződő kapcsolatának a viszonylatában került sor. Szükségtelen megemlíteni,

<sup>57</sup> A magyar munkajogban azt, hogy a munkavállaló nem megfelelő viselkedése vagy normaszegése esetén a szankcionálási jogokat a munkáltató gyakorolhatja-e, lényegében az határozza meg, hogy az adott viselkedésnek van-e bármilyen hatása a munkáltató működésére vagy magára a munkaviszonyra. E szerint a logika szerint például egy sértő megjegyzés a munkáltatóra adott körülmények fennállása esetén szankcionálható lehet, míg egy közúti baleset okozása munkaidőn kívül alapesetben munkajogi eszközökkel nem büntethető.

<sup>58</sup> Nakane 1973: 22.

hogy az európai kultúrában hasonló esetben nem a vállalat szemszögéből vett belső normák szerint, hanem a társadalmi, azaz külső normák szerint kell eljárni. Az érintett személy viselkedését ennek megfelelően az általános szociális normák szerint fogja megítélni – és ami még fontosabb, szankcionálni – az a szociális csoport, közösség, személy, *horribile dictu*: az államhatalom képviselője, amellyel szemben és amellyel fennálló relációban az adott normasértésre sor került. A legtöbb ilyen esetben a munkajogi szabályozás sem ad lehetőséget arra, hogy egy-egy ilyen külső – a munkajogviszony keretein kívül eső normasértést a munkáltató szankcionáljon. Más szavakkal a vállalati szervezet, mint szociális csoport jellemzően nem jelent elsődleges *bá-t* a szervezet tagjai számára, csak egy olyan közösséget, amelyhez az egyén éppen aktuálisan tartozik. Következésképpen ennek a szervezetnek korlátozott szabályozó hatalma, valamint szociális befolyása van az egyén felett, ami egyben azt is jelenti, hogy a vállalat maga szociális szereplőként viszonylagosan kisebb hatalommal bír, mint a japán társadalom esetében.

### Konklúzió

A nyugati ember büntudatának jellemzően nincs köze egyetlen konkrét közösséghez vagy társadalmi csoporthoz sem. Az ő morális dilemmájának alapjául egyfajta univerzális morális kód, a *jó* egyfajta külső absztrahált koncepciója szolgál.

A japán kultúrában a fentiekkel szemben úgy látszik, hogy mindig jelen van egy társadalmi csoport vagy szervezet abban a morális képletben, amely akkor keletkezik, amikor a szervezet adott tagja cselekszik, más szavakkal mindig van egy *chū* vagy egy *giri*, amely a morális konfliktus alapját képezi. Ennek a kulturális jellemzőnek a bemutatására a japán irodalomban is találunk példát.<sup>59</sup>

Összefoglalva tehát: igaz lehet az, hogy a japán társadalmi csoportok működése során, illetve ezzel összefüggésben gyakrabban találkozunk a szégyen, mint a büntudat kifejezéssel az egyes normaszegések közösségi feldolgozása során. Azt is ki lehet talán jelenteni, hogy a szégyent inkább tekinthetjük a társadalom felé (kifelé) irányuló érzésnek, mint a büntudatot, ilyen értelemben

<sup>59</sup> Ilyen például a konfuciánus vagy samurájetika hierarchikus struktúráját jól példázó, a Tokugawa-korból származó *Negyvenhét rōnin meséje*, amelyet Benedict is említ az idézett művében.

ez talán közelebb állhat a japán ember saját normaszegésére adott válaszreakciójának a lényegéhez. Abban a kérdésben azonban nehéz lenne állást foglalni, hogy az egyén pszichikumában ténylegesen keletkező érzés az egyes kultúrákban mennyiben tér el egymástól, és ezek az érzések pontosan minek is minősülhetnek. Szégyennek, büntudatnak vagy Lebra kifejezésével élve empátia-alapú büntudatnak, esetleg mindezek valamilyen arányú keverékének?

Fentiekből következően némileg eltérő megközelítést tartok célszerűnek alkalmazni a következtetéseim megfogalmazása során. Ennek megfelelően, függetlenül tehát attól, hogy szégyenről vagy büntudatról beszélünk, míg a japán kultúra esetében inkább az adott társadalmi csoport és az ehhez tartozó egyén van egy-egy morális konfliktus vagy döntés tengelyében, addig például a magyar kultúra esetében jellemzően az absztrakt norma és az ahhoz való személyes viszony az, ami az egyén viselkedéséről határoz. Itt is a *shikaku* és a *ba* koncepciójának egyfajta megnyilvánulását érhetjük tetten, amelynek értelmében a japán szervezetben nem az egyes tagok kvalifikációja, személyes kompetenciái, vallása, neveltetése az, ami elsősorban meghatározza e tagok normákhoz való viszonyát, hanem maga a szervezet, amelyhez az adott egyén elsődlegesen tartozik.

Következésképpen a japán ipari vállalkozási kultúrában nem a szégyenreakciók hiánya vagy a büntudatreakciók meghatározó szerepe az, ami ebben a tekintetben megkülönbözteti ezt a kultúrát a magyar vállalkozási kultúrától vagy az európai kultúrkörbe tartozó más kultúráktól. Inkább az egyes normák egymáshoz való viszonyában, valamint az egyének normaválasztásában találunk eltérést. Az európai kultúrában például a jog, a vallás és más külső faktorkok töltenek be jelentős regulációs funkciót az egyén által követett viselkedési minták esetében, egyfajta abszolút normaként, abszolút módon meghatározva ezeket, míg a japán társadalomban a belső csoportnormák kialakítására helyeződik a hangsúly, és ennek a folyamatnak a során természetesen a külső normákat is integrálják. Ez utóbbiak a későbbiekben azonban csupán szupportív, kiegészítő szerepet látszanak betölteni, következésképpen a szankcionálási jogok nagy része átkerül a szervezeten belülré.

Ezzel párhuzamosan, ahogy az a relátumizmus elméletéből, valamint Benedict kritizálói felvetéseinek egy részéből is következik, kisebb távolság látszik kirajzolódni a társadalom és annak egyes kisebb csoportjai, valamint e szerveződések tagjai között. Ezt a gondolatmenetet követve arra is lehet következtetni, hogy a japán kultúrában a társadalom kisebb egységei sokkal nagyobb szabályozó szerepet töltenek be a társadalomban, mint Európában

vagy Amerikában.<sup>60</sup> Ez utóbbi kultúrák esetében a társadalom kontrollja inkább centrális alapokon nyugszik, és a társadalom szabályozó funkcióit betöltő fő faktorok leszűkülnek az államra és ennek materiális megnyilvánulásaira, például a jog és az állampolgárok mint egyének közötti viszonyra.

Végezetül, ha valaki a nyugati kultúrában a szerint cselekszik, ami az adott társadalom szerint *jó*, kevésbé lényeges, hogy mások mit gondolnak, mert a *jó* és a *mások* egymástól teljes mértékben különválasztott fogalmak. Feltételezzük, hogy a felnőttkor elérésével az egyes normák interiorizációja az egyénen belül ideális esetben megtörtént, így *jó* az, amikor ezeknek a normáknak megfelelően cselekszünk. Ezzel szemben a japán kultúrában, ha valaki annak megfelelően cselekszik, amiről ő azt gondolja, hogy *jó*, reménykedhet benne, hogy az adott cselekedetet mások is jónak fogják értékelni,<sup>61</sup> hiszen a *jó* koncepcióját a közösség maga adja. Ez utóbbi esetben úgy tűnik, hogy a *társadalmi normák* koncepciója, a *jó* koncepciója és a *mások* koncepciója sokkal közelebbi kapcsolatban van egymással, mint ahogy azt az európai kultúrkörbe tartozó kultúrák esetében tapasztaljuk.

### Elsődleges források

- Benedict, Ruth 1989. *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Boston: Houghton Mifflin.  
 Benedict, Ruth 2016. *Krizantém és kard*. Budapest: Nyitott Könyvműhely.

### Felhasznált másodlagos szakirodalom

- Doi, Takeo 2014. *The Anatomy of Dependence*. New York: Kodansha USA Inc.  
 Hamaguchi, Eshun 1997. "A Methodological Basis for Japanese Studies – with Regard to Relatum as its Foundation." *Japan Review* 9: 41–63.  
 Hamaguchi Eshun 1996. *Nihon bunka wa ishitsu ka*. 日本の文化は異質か. [Más-e a japán kultúra]. Tōkyō: Nihon Hōsō Shuppan Gaisha.

<sup>60</sup> Nyugaton is találunk olyan szervezeteket, amelyek hasonló elvek és mechanizmusok szerint működnek, és látszólag hasonlóan erős szabályozó erővel rendelkeznek. Ilyenek például a sportklubok, sportszervezetek, katonaság stb. A kérdés az, hogy a japán társadalomban működő egyes csoportok, szervezetek vagy szerveződések, beleértve a vállalati kultúrát is, miért bírnak egymáshoz képest hasonló karakterisztikával, míg például ugyanezek a csoportok teljesen eltérő jellemzőket mutatnak a magyar kultúrában.

<sup>61</sup> Ez következik Doi és Mori előzőleg idézett mondatainak logikájából is.

- Hendry, Joy 1995. *Understanding Japanese Society*. London: Biddles Ltd., Guilford and King's Lynn.
- Kato, Ryoko 1988. "National Character Studies of Japanese." *Mid-American Review of Sociology* 13/1: 69–78. <https://doi.org/10.17161/STR.1808.5026>
- Kent Pauline 1989. „Tsumi no bunka to haji no bunka saikō. Bunka taishō to bunka hikaku”. 罪の文化と恥の文化再考: 文化対照と文化比較. [A szégyen kultúrájának és a bűn kultúrájának újragondolása. A kultúrák kontrasztba állítása és összehasonlítása.] *Faculty of Human Sciences, Osaka University – Annuals of Human Sciences* 10: 71–87.
- Kent, Pauline 1996. „Misconceived Configurations of Ruth Benedict.” *Review* 7: 33–60.
- Lanham, Betty B. 1986. „Ethics and moral precepts taught in schools of Japan and the United States.” In: Lebra, Takie Sugiyama – Lebra, P. William (eds.): *Japanese Culture and behavior. Selected readings*. Honolulu: University of Hawaii Press, 280–296.
- Nakane Chie 1972. *Tekiōno jōken. Nihonteki renzoku no shikō*. 適応の条件. 日本的連続の思考. [Az alkalmazkodás feltétele. A japán típusú kontinuitás.] Tōkyō: Kōdansha gendai shinsho.
- Nakane, Chie 1973. *Japanese Society*. Harmondsworth: Pinguin book.
- Nakane Chie 1981. *Tateshakai no ningenkankei* タテ社会の人間関係. [Emberi kapcsolatok a vertikális társadalomban.] Tōkyō: Kōdansha.
- Papp, Melinda 2016. *Shichigosan. Change and Continuity of a Family Ritual in Contemporary Urban Japan*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sakuta, Keiichi – Kimiko Yagi – Meredith McKinney. 1986. A Reconsideration of the Culture of Shame. *Review of Japanese Culture and Society* 1/1: 32–39.
- Sugimoto Yoshio 2010. *An introduction to the Japanese Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lebra, Sugiyama Takie 1976. *Japanese patterns of behaviour*. University of Hawai'i Press, Honolulu.

## Online források

- Hungarian Courts. *Statistical Data of Labour Law Cases in Hungary*.  
<https://munkaugyilevelek.hu/1998/03/perben-haragban/> (2019.03.10)
- Japanese Courts. *Statistical Data of Labour Law Cases in Japan*.  
[www.courts.go.jp/vcms \\_lf/20505109.pdf#search='労務関係訴訟件数と内容+統計'](http://www.courts.go.jp/vcms/_lf/20505109.pdf#search='労務関係訴訟件数と内容+統計')  
 (2019.03.10.)